

## 6 Work should feel like hobby – interview met Jeff Kaas

Jos Benders en Marc Rouppe van der Voort

### *Wie is Jeff Kaas?*

Jeff Kaas is directeur van Kaas Tailored, een meubelfabriek in Seattle (VS). De onderneming werd in 2011 bezocht door de veertig deelnemers van de Lidz-studiereis. De innovatieve, bijzonder vergaande, maar vooral ook leuke wijze waarop de mensen van Kaas dagelijks verspilling verwijderen, maakte zo veel indruk op de groep, dat Marc Rouppe van der Voort Jeff Kaas uitnodigde om te spreken op het Lean symposium in het (toenmalige) St. Elisabeth Ziekenhuis op 31 januari 2012. Dit evenement werd gecombineerd met bezoeken aan diverse afdelingen van het Elisabeth. Jeffs bezoek beviel van beide kanten zo goed, dat hij sindsdien drie keer terug is geweest (september 2012, april 2013 en april 2014). Daarbij wordt hij altijd vergezeld door zijn collega Chris Osborn.



Foto: Jeff Kaas in gesprek met een verpleegkundige over Kaizen.

Als het woord 'doenker' in het Engels zou bestaan, zouden we Jeff hebben kunnen vragen of hij zichzelf als een doenker ziet. Voor ons is het antwoord echter wel duidelijk: hij is het. Als directeur van een industrieel bedrijf heeft hij de afgelopen tien jaar zijn gedachten over lean in de praktijk weten om te zetten. Maar daar stopt het niet: zijn gedachtegoed is voortdurend in beweging. Hij is een denker, die zelf echter niets op papier zet, weinig erover leest en vooral leert door te doen. Zijn intuïtieve handelwijze en pure manier van denken maken hem een ideaal persoon om te interviewen.

## Verspilling en waarde

"Jeff, what's the importance of waste?", is onze eerste vraag. "That is a moral issue. To me, waste is sin. People need to do good, and to be good, you have to remove something that is evil. And waste is evil. I believe that Kaizen is morally right." Als Jeff aan Kaizen denkt, denkt hij aan de werknemers in zijn bedrijf, zijn klanten en de mensen in de gemeenschap waarvan het bedrijf deel uitmaakt: "Having any toleration for waste is stealing their talent, their resources and it's stealing from their future. Reducing waste in my opinion is a moral obligation." Verspilling is bijna altijd de oorzaak van kwaliteitsproblemen. Gebrek aan kwaliteit is in termen van verspilling een defect. De kernoorzaak van een defect is procesverspilling.

---

62

'I believe kaizen is morally right'

Deze visie heeft gevolgen voor Jeffs opvatting over het begrip 'waarde': "I never talk about value. If waste is made visible and seen, little value is left." Mensen komen naar hun werk om waarde te leveren. Toch besteden ze hieraan vaak maar een uur per dag; de rest gaat op aan verspilling. Het reduceren van verspilling betekent dus dat mensen meer waarde gaan leveren. Hiermee sluit Jeff direct aan bij het waardebesef dat mensen toch al hebben.

Maar al heeft hij het niet expliciet over waarde, de waarde van Kaizen zit voor Jeff in het bestrijden van verspilling. Dat gaat veel dieper dan de veel gehoorde opvatting dat waarde is 'waarvoor de klant wil betalen'. Daarin lijkt de economische component centraal te staan, terwijl die voor Jeff hooguit een middel is om hoger liggende doelen te bereiken: "Employees, clients and the community should be served." Wat dat betreft vindt hij de gezondheidszorg ook veel belangrijker dan zijn eigen bedrijf: "My waste affects the lives of our

160 employees and our customers. Its impact is relatively limited. Healthcare affects many more people. It concerns life itself. It is great that our company can afford that we can stay here twice a year to help you.”

## Wederzijds leren

Jeff ervaart zijn bezoeken aan Nederland als wederzijdse uitwisselingen. Hij brengt niet alleen ideeën en inspiratie, hij haalt ze ook: “I consider my entire trip to Elizabeth to be a significant changing point in my life meeting Marc’s family, Dr. Jacob’s surgery time, ‘who is the dog’ (zie vervolg), gezellig time with my new Brabant friends, FaceTime kaizen presentations, meeting Design on Stock. In many ways I describe my life as ‘before Holland, and after Holland’.”

Indruk maakte ook een ontmoeting met Peter Kabel (arts-microbioloog in het St. Elisabeth-Tweesteden ziekenhuis; zie hoofdstuk 11). Vanwege diens ondeugende blik met vrolijk twinkkelende ogen herkende Jeff een geestverwant die, juist om te verbeteren, wel eens ingaat tegen het officiële beleid. Jeff vroeg aan Peter: “What do you do that your boss does not know?” Volgens Jeff moet je soms tegen de regels zondigen om te kunnen verbeteren.

Een ander saillant voorbeeld betreft zijn eerste bezoek in 2012. Zijn keynote op het symposium ging, uiteraard, over *waste*. “I talked about cleaning my carpet from different kinds of excrements left by dogs. I intended to make the point that different excrements require different kinds of tools. After this talk, a participant of a workshop asked me ‘Who’s the dog?’. This question hit the mark, as it meant: Who puts the waste in the system? It ruined me. I realized: ‘I’m that dog. I am the root cause of the waste in my company and therefore responsible.’”

‘Who puts waste in the system?’

Jeff raakte door die vraag diep doordrongen van zijn eigen rol als directeur van zijn fabriek. Als leider voelt hij zich verantwoordelijk voor de aanwezigheid van verspilling en daarmee ook de noodzaak die te verwijderen. “Leaders should not push waste on to people. Every time you ask people for information you create waste, every time you sent an email that is not required by the receiver at that moment, you create waste. Every time someone is waiting for

a decision by you, you create waste.” Verspilling overkomt je niet, maar “*waste is a choice we make*”.

‘Waste is a choice we make’

Leiders moeten eerst zelf zien hoe ongelooflijk veel verspilling aanwezig is, dat ze die voor een groot deel zelf veroorzaken en dat ze dus verantwoordelijk zijn. Ze moeten een systeem ontwikkelen met (1) een minimum aan verspilling en (2) de mogelijkheid voor medewerkers om zelf verspilling te verwijderen.

## Verbetercultuur

Hiervoor gebruikt Jeff in zijn bedrijf een aantal slogans, die hem helpen een verbetercultuur te ontwikkelen:

- *Know and show the truth*: iedereen mag alles weten en moet ook alles weten wat relevant is voor het eigen werk. Zo kan iedereen altijd de actuele ‘cashflow’-positie van het bedrijf zien op het teambord van de financiële afdeling. Die is dan ook, net als alle andere stafafdelingen, gevestigd in de productiehal. Als de kleur op het bord groen is, mag iedereen zonder voorbehoud geld uitgeven voor zijn eigen Kaizen, mits de Kaizen-methode is gevolgd. De regel is dat de Kaizen binnen twaalf maanden is terugverdiend. Verder zijn de beoordelingen van klanten voor iedereen zichtbaar op het bord van de afdeling Marketing en Verkoop, uiteraard ook in de productiehal. Die informatie is dus voor iedereen zichtbaar. Klanten die aanwezig zijn en te laat betaald hebben, zien de kleur rood bij hun eigen naam ...
- *True pull*: pas als de volgende stap het vereist, wordt de voorgaande in gang gezet. Dit geldt zowel voor de uitvoering van de productie als de aansturing van mensen. Leiders ontkomen er niet aan om het besturingssysteem voor te schrijven (= ‘push’), maar dit systeem zelf moet ‘true pull’ mogelijk maken.
- *Bit by bit*: probeer alles in zo klein mogelijke stapjes te doen, Just-In-Time. Elke dag klein onkruid wieden, werkt beter dan af en toe groot onkruid verwijderen dat inmiddels met sterke wortels vergroeid is met je oogst: dan trek je soms waarde mee met het onkruid. Kleine stapjes liggen bovendien sneller in ieders invloedssfeer, waardoor je geen leidinggevende of staf-medewerker nodig hebt. Ook leer je meer door vaak klein te experimenteren dan af en toe grote stappen te nemen. Verder is de doorlooptijd korter

naarmate een Kaizen kleiner is. Zo is de organisatie flexibeler. Elke team verbetert daarom op niet meer dan drie doelstellingen. Per doelstelling lopen maximaal drie projecten. Pas als er een klaar is, mag een nieuwe toegevoegd worden. Dit werkt alleen als je frequent kleine projecten (Kaizens) doet. Het volgende project wordt pas bepaald als er een klaar is. Zo blijven je prioriteiten actueel.

Leiderschap houdt ook in medewerkers laten beseffen hoe wijdverspreid verspilling is. “First you need to realize the abundance of waste. We’re covered in waste.” Dat ligt minder voor de hand dan misschien lijkt: “You do not see what you do not know to exist. And as long as you do not know it, it does not hurt. We help them see they are dirty.”

Dat moet wel aan de hand van concrete voorbeelden: “Mentioning abstract forms is not sufficient.” Na een uitleg van de zeven vormen van verspilling geven de meeste mensen al snel toe dat ze aan de drie meest voorkomende vormen van verspilling minimaal de helft van hun tijd besteden: wachten, bewegen (inclusief zoeken naar iets, iemand of informatie) en procesverspilling (elke handeling die niet betrouwbaar de gewenste uitkomst levert).

## Growing people

65

Jeff benadrukt dus duidelijk de centrale rol van zijn medewerkers. Toch zag hij het belang daarvan pas laat in: “Only during the fifth or sixth visit to Toyota in Japan we got the ‘people part’.” De bezoeken daarvoor dacht hij telkens dat het een obligaat ingestudeerd PR-verhaaltje voor bezoekers was. Toen hij het echter op allerlei plekken in allerlei vormen bij Toyota consequent bleef tegenkomen, drong tot hem door dat de kracht van Kaizen verborgen ligt in het groeien van mensen.

Jeff gaat ervan uit dat iedereen elke dag een bijdrage levert: “Improve every day.” Leiders streven naar lagere belasting voor hun medewerkers. Mensen groeien door het identificeren, ontwikkelen en toepassen van hun talenten door dagelijks te verbeteren. Concreet wordt van iedereen gevraagd om elke maand één Kaizen uit te voeren. In 2013 zijn 1.230 Kaizens uitgevoerd door 160 medewerkers. De meeste Kaizens besparen \$500 tot \$1.000 per jaar aan verspilling. De belangrijkste taak van leiders is ervoor te zorgen dat hun medewerkers groeien. Een krachtige vorm daarvoor is dat medewerkers anderen trainen en hun Kaizens presenteren. Elke dag traint een willekeurig lid van elk team gedurende vijf minuten een willekeurige procedure aan zijn of haar

directe collega's. De dag ervoor wordt bekend dat jij aan de beurt bent en wat je moet trainen. Het is dan jouw taak om te controleren of de procedure nog steeds actueel is. Ja, dan train je die. Nee, dan stel je het direct bij en train je de bijgestelde procedure. "I bet teachers learn more than students."

Hoe ze procedures opstellen en verbeteren is ook een mooi voorbeeld hoe creatief ze zijn in het voorkomen van verspilling. Procedures zijn vastgelegd als video's van maximaal twee minuten, gefilmd door de medewerkers zelf. Iedereen heeft een iPod en kan een procedure vernieuwen door tussen de werkzaamheden door een collega te filmen. Met een druk op de knop komt een QR-code uit de printer die ze op hun teambord plakken op de plek van de vorige versie: procedure vernieuwd! Via het trainingssysteem wordt het meteen de volgende dag door een collega bestudeerd en getraind aan het hele team. Kan het nog beter?

Onmiskenbaar komt bij Kaizen discipline kijken. Dat zit zelfs ingebakken in het onderdeel 'Kai' van 'Kaizen'; 'kai' is namelijk (ook) uit te leggen als 'zelf-discipline'. En: "Disciplining is motivated by love. Picture somebody who taught you discipline. What was his or her motivation?" Zonder oefening geen kunst, wil Jeff maar zeggen, en oefenen vraagt discipline. Daarmee is niet gezegd dat continu verbeteren onaangenaam is. In tegendeel: "We are aiming for hobby." Mensen moeten plezier hebben in hun werk. Zo kom je ook op het spoor van verbetermogelijkheden: als je iets als belastend ervaart, is dat een goed teken om een Kaizen te starten. En als het lukt om het voortaan beter te doen, is dit aangenaam. Iedere keer dat verspilling wordt verwijderd, ziet Jeff het werkplezier toenemen. "Do you enjoy your hobby? Does someone get paid to do your hobby? We want work to feel like hobby. That's the goal of kaizen."

### Over de auteurs

Jos Benders is als gasthoogleraar verbonden aan het Centrum voor Sociologisch Onderzoek van de Katholieke Universiteit Leuven.

Marc Rouppe van der Voort is manager Lean en Zorglogistiek in het St. Antonius Ziekenhuis te Utrecht/Nieuwegein.